

УДК 338.140

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Македон В. В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту, Дніпропетровський університет імені А. Нобеля
(м. Дніпропетровськ)

Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства.

Проведено комплексний аналіз процесу розробки стратегії розвитку підприємства. Запропонована методика процесу розробки стратегії розвитку підприємства, в якій в якості результуючої моделі використовується трьохмірний простір окреслення стратегії підприємства, а в якості пояснюючих елементів - фактори впливу на стратегію, матриці вибору стратегії та сфери діяльності підприємства. Метою дослідження виступають процеси удосконалення методики розробки стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Ефективна розробка стратегії вимагає її детально планування, вирішення, в якій послідовності будуть розставлені блоки процесу розробки стратегії. Для цього необхідно скласти алгоритм розробки стратегії. Якісно розроблена стратегія, ретельно прораховані ходи її розробки гарантують підприємству досконалість роботи та отримання бажаних результатів. Розробка стратегії здійснюється на п'яти рівнях управління: корпоративному, діловому, функціональному, операційному та модулятивному. Запропонована в роботі методика розробки стратегії розвитку підприємства носить комплексний характер і проводиться по трьом сферам діяльності підприємства інтегровано. Вона базується на використанні матриць по кожному напрямку діяльності. Розробку стратегії розвитку підприємства за допомогою запропонованої методики починають з проведення аналізу його маркетингової сфери діяльності за такими показниками, як привабливість ринку та конкурентоспроможність. Привабливість ринку вказує, наскільки зацікавлено підприємство в роботі на даному ринку і, наскільки відповідають його можливості умовам роботи на такому ринку. Конкурентна позиція характеризує положення підприємства на даному ринку, кількість конкурентів та спроможність підприємства залишатися учасником ринку.

Македон В. В. Разработка стратегии развития промышленного предприятия.

Проведен комплексный анализ процесса разработки стратегии развития предприятия. Предложена методика процесса разработки стратегии развития предприятия, в которой в качестве результирующей модели используется трехмерное пространство очерчивания стратегии предприятия, а в качестве объясняющих элементов - факторы влияния на стратегию, матрицы выбора стратегии и сферы деятельности предприятия. В качестве цели исследования выступают процессы усовершенствования методики разработки стратегии развития предприятия в условиях изменчивой внешней среды. Эффективная разработка стратегии требует ее детально планирование, решение, в какой последовательности будут расставленные блоки процесса разработки стратегии. Для этого необходимо составить алгоритм разработки стратегии. Качественно разработанная стратегия, тщательным образом просчитанные ходы ее разработки гарантируют предприятию совершенство работы и получения желательных результатов. Разработка стратегии осуществляется на пяти уровнях управления: корпоративном, деловом, функциональном, операционном и модулятивном. Предложенная в работе методика разработки стратегии развития предприятия носит комплексный характер и проводится по трем сферам деятельности предприятия. Она базируется на использовании матриц по каждому направлению деятельности. Разработку стратегии развития предприятия с помощью предложенной методики начинают с проведения анализа его маркетинговой сферы деятельности по таким показателям, как привлекательность рынка и конкурентоспособность. Привлекательность рынка показывает, насколько заинтересовано предприятие в работе на данном рынке и, насколько отвечают его возможности условиям работы на таком рынке. Конкурентная позиция характеризует положение предприятия на данном рынке, количество конкурентов и возможность предприятия оставаться участником рынка.

Makedon V. Development strategy for the industrial enterprise.

The complex analysis of enterprises strategy development process is conducted. Methodology of enterprises strategy development process is offered, that as a resulting model three-dimensional contours of enterprise strategy is used, and as explaining elements are factors of influence on strategy, matrix of choice of strategy and sphere of enterprise activity. As an aim of research the processes of improvement of methodology of enterprise development strategy come forward in the conditions of changeable environment. Effective development of strategy requires thorough planning before making a decision about the sequence of blocks of development strategy process. For this purpose it is necessary to make the algorithm of development of strategy. Strategy that was quality worked out, with the carefully counted motions of its development gives possibility for an enterprise perfection of its work and receipt of desirable results. Development of strategy comes true on five levels of management: corporate, business, functional, operation and modulation. The methodology of development of development strategy of enterprise offered in-process carries complex character and conducted on three spheres of

activity of enterprise. It is based on the usage of matrix to every direction of its activity. Development of enterprises strategy by means of the offered methodology is begun with realization of analysis of its marketing sphere of activity according to such indexes as market attractiveness and competitiveness. An index of market attractiveness shows how much is an enterprise interested in making business in this market and, and how its possibilities corresponds to the conditions of deal making at such market. Compleitive positions characterizes the promoion of enterprise at this market, amount of competitors and possibility of enterprise to remain a market participant.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням конкуренти ості ринків, швидкими темпами зростання змін в зовнішньому середовищі, інформатизацією суспільства, та факторами глобалізації. Значний вплив на ситуацію в ринковому просторі здійснюють кризові явища, наслідки яких відчувають підприємства практично усіх сфер діяльності. В цих умовах значно підвищується роль стратегії, яка забезпечує пріоритетні напрямки розвитку підприємства. Однак для того, щоб розроблена стратегія була успішно реалізована, потрібно прикласти значних зусиль по вдосконаленню самого процесу її розробки. У зв'язку с цим постають питання вдосконалення методики розробки стратегії, яка б інтегрувала стратегії різних напрямків діяльності підприємства і враховувала фактори, які впливають на кожен із стратегічних рівнів і на стратегію в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням щодо стратегії та її розробки займалося багато авторів. Найбільш вагомий внесок в розгляд даного питання внесли Д. Томпсон та А. Дж. Стрікланд, І, Ансофф, П. Дойль, Г. Мінцберг та багато інших. Кожен з них надав своє бачення на процес розробки стратегії. Але всі вони доволі детально розглядали одну сферу діяльності підприємства. Загалом же процес розробки стратегії для всього підприємства у досконалому і повному вигляді надає мала кількість науковців. П. Дойль розглядає розробку конкурентних стратегій. Д. Томпсон і А. Дж. Стрікланд приводять загальні рекомендації щодо процесу розробки, не пропонуючи конкретних методів або методик формування, оцінки, вибору і реалізації стратегії підприємства.

Виділення невирішеної проблеми. Однак, на сьогоднішній день залишається невирішеним ряд проблем. Серед них найбільш важливе місце займають наступні: різні підходи до бачення алгоритму розробки стратегії; конкретно не виділені групи факторів, які є загальними для більшості підприємств і можуть впливати як на саму стратегію, так і на процес її розробки; виникає потреба додаткового виділення рівнів, на яких проводиться розробка стратегії розвитку підприємства; не виділено фактори, які впливають на розробку стратегії на кожному з цих рівнів; не виділено напрямків роботи підприємства, у відповідності з якими повинен проходити процес розробки стратегії.

Метою статті є удосконалення методики розробки стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Результати дослідження. Для того, щоб ефективно розробити стратегію, спочатку необхідно її детально спланувати, вирішивши, в якій послідовності будуть розставлені блоки процесу розробки стратегії. Для цього складається алгоритм розробки стратегії. В запропонованому алгоритмі спочатку встановлюється місія [8]. На наш погляд, місія - це покликання, вище призначення підприємства, його якісна роль, яку воно виконує або буде виконувати в суспільстві. Оскільки мова йде про стратегію розвитку підприємства, то спочатку потрібно більш розширено описати бачення, розуміння цього розвитку для реалізації місії, тобто розробити концепцію розвитку. Від концепції переходять до постановки стратегічних цілей - певного мотивуючого фактору, який стимулює процес реалізації концепції і викликає бажання та інтерес досягнути бажаного результату. Розгляд цілей скрізь призму результату допомагає побачити те, що підприємство отримає внаслідок власних дій [1].

Наступним блоком в алгоритмі виступають процеси, пов'язані з деталізацією стратегічних цілей та задач на кожному з трьох виділених напрямків. На даному етапі аналізується зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, його можливості, загрози. Кінцевим результатом алгоритму розробки стратегії є сама стратегія або сукупність альтернативних стратегій (рис. 1).

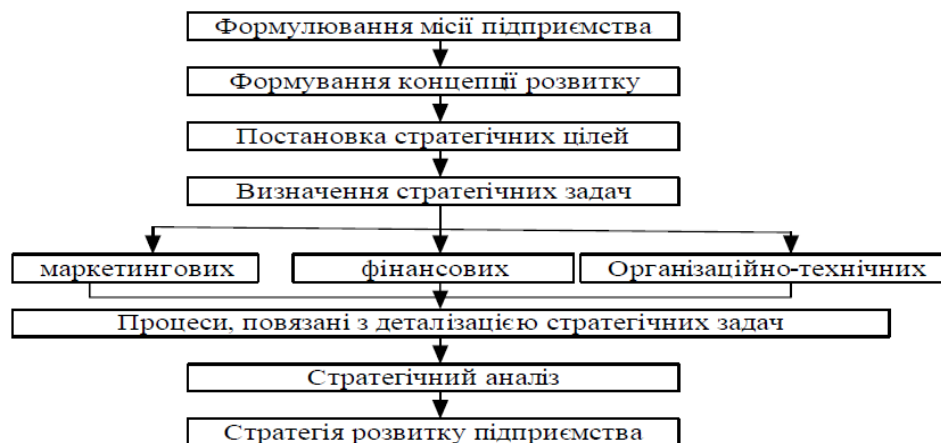


Рис. 1. Алгоритм процесу розробки стратегії розвитку промислового підприємства [2,6]

Процес розробки стратегії здійснюється на наступних рівнях:

1. Корпоративний рівень – розробляється в теоретичному вигляді. За його реалізацію відповідає керівник підприємства. Даний рівень носить характер перспективного розвитку і направлений на вироблення довгострокових цілей.

2. Бізнес-рівень. Визначаються конкретні межі діяльності шляхом встановлення цілей і задач. Визначається, чого треба досягти підприємству конкретно (цілі), що для цього необхідно зробити (задачі).

3. Функціональний рівень визначає напрямок діяльності тієї чи іншої функціональної служби всередині однієї сфери бізнесу. Даний рівень направлений на втілення в життя цілей і задач, поставлених на бізнес-рівні. Його процеси включають деталізацію стратегічних задач бізнес-рівня, а також проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства [7].

Автор визначає, що розробка стратегії відбувається за трьома основними сферами діяльності підприємства: ринковий, фінансовий та організаційно-технічний. Ці області відображають основні складові діяльності в стратегічній сфері: ринкова стратегія направлена на створення умов функціонування підприємства на ринку та ефективної політики ведення конкурентної боротьби; фінансова стратегія відповідає за регулювання внутрішнього становища підприємства, її прибутків і витрат; організаційно-технічна стратегія відповідає за стан технічного і ресурсного забезпечення на підприємстві, а також за створення збалансованої організаційної структури.

Методика яку пропонується розробити для стратегічного розвитку підприємства має носити комплексний характер і працювати інтегровано за трьома сферами діяльності підприємства. Вона базується на використанні матриць по кожному перерахованому вище напрямку діяльності. Дані матриці мають розмір 3x3 і утворюють дев'ять квадрантів. Квадранти характеризують певне положення підприємства за даними, що аналізуються, і допомагають керівництву підприємства обрати для нього найбільш вірну в певній ситуації стратегію, або підкорегувати вже існуючу. Розробку стратегії розвитку підприємства за допомогою запропонованої методики починають з проведення аналізу його ринкової сфери діяльності за такими показниками, як привабливість ринку та конкурентоспроможність. Результатом аналізу є побудова підсумкової матриці вибору ринкової стратегії, яка описує конкурентне становище підприємства. Однак слід враховувати, що в дану сферу входять не лише фактори, які впливають на конкурентоспроможність, але й фактори виробничої, ресурсної, технологічної і інших сфер. Дані фактори взаємопов'язані і впливають на конкурентоспроможність підприємства (рис. 2.).

Наступним кроком в розробці стратегії розвитку підприємства є аналіз його фінансового становища за такими показниками як платоспроможність і ліквідність, та ділова активність і рентабельність [3].

		Конкурентна позиція		
		Слабка	Середня	Сильна
Привабливість ринку	Висока	Загроза втрати позиції на ринку 4	Утримання стійкості 7	Високий рівень стійкості 9
	Середня	Ситуація балансування 3	Утримання стійкості підприємством 5	Високий рівень стійкості 8
	Низька	Втрата позицій 1	Загроза спаду 2	Помірне балансування 6

Рис. 2. Матриця вибору ринкової стратегії промислового підприємства

Результатом проведення аналізу є побудова підсумкової матриці для вибору фінансової стратегії, яка дає можливість спрогнозувати фінансово-господарський стан підприємства на найближчу перспективу, намітити допустимі ризики і виявити поріг його можливостей (рис. 3.).

		Рівень платоспроможності та ліквідності підприємства		
		Низький	Середній	Високий
Ділова активність	Висока	Ситуація помірної стабільності 4	Утримання стійкості 7	Закріплення стабільної позиції 9
	Середня	„Епізодичний дефіцит” 3	Повне утримання стабільності 5	Утримання стабільної позиції 8
	Слабка	Ситуація кризи або банкрутства 1	Поступова втрата своїх позицій 2	Нестійка рівновага на ринку 6

Рис. 3. Матриця вибору фінансової стратегії промислового підприємства

Технічна сфера діяльності підприємства відображається в технічному рівні виробництва. Вона аналізується в таких аспектах, як: забезпеченість підприємства технічними ресурсами; якість техніки, технологічних процесів та продукції або послуг, досягнутий рівень техніки і технології в світі науково-технічного прогресу; інноваційні процеси на підприємстві [5].

Технічний рівень підприємства нерозривно пов'язаний з організацією і продуктивністю праці. Важливими факторами є рівень наукової організації праці, характеристика персоналу, забезпеченість кадрами, якісний склад кадрів, текучість кадрів, організація підвищення кваліфікації тощо. Підсумкова матриця для вибору організаційно-технічної стратегії, що побудована на аналізі технічного та організаційного рівня розвитку підприємства представлена на рис. 4.

Технічний рівень розвитку підприємства

		Низький	Середній	Високий
Організаційний рівень розвитку підприємства	Високий	Ситуація балансування 4	Ситуація стабільності 7	Ситуація високої стійкості 9
	Середній	Мотиваційні зрушення 3	Ситуація повної гармонії 5	Ситуація стійкості 8
	Низький	Ситуація суцільної кризи 1	Підняття іміджу підприємства 2	Ситуація сподівання на зміни 6

Рис. 4. Матриця вибору організаційно-технічної стратегії промислового підприємства

Далі проводиться розрахунок трьох базових оцінок: по ринковій діяльності - рейтингової оцінки конкурентоспроможності підприємства; по фінансам - інтегрального показника фінансового стану підприємства; по організаційно-технічній сфері - коефіцієнта організаційно-технічного рівня розвитку підприємства [4].

Отримані результати наносять на вісі координат, і утворюють трьохвимірний простір, який відображає інтегровану стратегію і має наступний вигляд (рис. 5).

Потім проводять вектор і визначають за допомогою квадрантів, в якій ситуації знаходиться аналізоване підприємство. Процес розробки стратегії завершують на двох останніх рівнях - операційному відбувається опрацювання результатів, отриманих з функціонального рівня; на модулятивному рівні здійснюється загальний контроль за реалізацією стратегії.

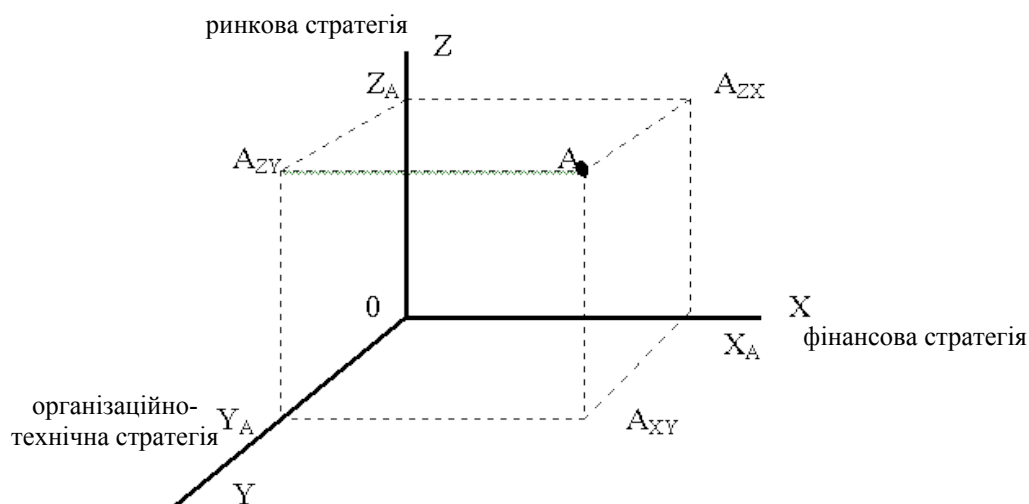


Рис. 5. Трьохвимірний простір визначення стратегії промислового підприємства

Висновки. Стратегія - це головний напрямок діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату. Без добре розробленої стратегії, ретельно прорахованих ходів її розробки підприємство не в змозі досконало вести свою роботу та отримувати бажані результати. Розробка стратегії здійснюється на п'яти рівнях управління:

корпоративному, діловому, функціональному, операційному та модулятивному. Відповідно до кожного рівня на стратегію і процес її розробки впливають різні фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. При цьому розробка стратегії здійснюється по трьом сферам діяльності підприємства: ринковій, фінансовій та організаційно-технічній. Відповідно до факторів, які впливають на розробку цих стратегій, використовуються матриці, які відображають становище підприємства в тій чи іншій ситуації, а також допомагають при виборі конкретної стратегії. Елементом, який об'єднує всі три сфери є трьохмірний простір, який дає повний і загальний результат розробки стратегії.

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: «Экономика», 1989. – 303 с.
2. Дойль П. Менеджмент: стратегия и практика / П. Дойль. – СПб.: «Питер», 1999. – 560 с.
3. Евдокиненко В. Бизнес-процессы, процесное управление и эффективность / В. Евдокиненко // Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.v.betec.ru/index.php?id=06&sid=01>.
4. Искусство разработки и реализации стратегии: новое видение / Под ред. С.С. Чернова. - К: Сибпринт. 2008. – 476 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: «ПитерКОМ», 2011.-896 с.
6. Логинов П.П. Процессный подход к управлению стратегической позицией предприятия / П.П. Логинов // Менеджмент в России и зарубежом. – 2008. – № 4. – с. 46-54.
7. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Куинн, Б. Голаш. – СПб.: «Питер», 2001. – 684 с.
8. Томпсон Д.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е издание: Пер. с англ. / Д.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. - 982 с.

Ключові слова: стратегія, промислове підприємство, розвиток, процес, модель, фактори.

Ключевые слова: стратегия, промышленное предприятие, развитие, процесс, модель, факторы.

Keywords: strategy, industrial enterprise, development, process, model, factors.